

**PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN DELEGATIF KEPALA
SEKOLAH DI SMK NEGERI 1 MAKASSAR**

SKRIPSI



JUMRIANI

**FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**

2015

**PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN DELEGATIF KEPALA
SEKOLAH DI SMK NEGERI 1 MAKASSAR**

S K R I P S I

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh
Gelara Sarjana Pendidikan*

J U M R I A N I

1166040046

**FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing yang ditunjuk berdasarkan Surat Persetujuan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar Nomor: 1338/UN36.6/PL/2015 tanggal 18 Februari 2015 untuk membimbing Saudara :


Nama : **JUMRIANI**
NIM : 1166040046
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas : Ilmu Sosial
Judul Skripsi : Penerapan Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan dapat diujikan di depan Panitia Penguji Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar.

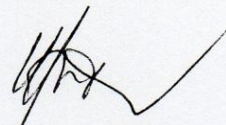
Makassar, Mei 2015

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Risma Niswaty, S.S, M.Si
NIP. 1720126 200303 2 001



Muhammad Darwis, S.Pd, M.Pd
NIP. 19810115 200710 1 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan:

Nama : **JUMRIANI**
NIM : 1166040046
Tempat, Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 29 Januari 1992
Jenis Kelamin : Perempuan
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Judul Skripsi : Penerapan Gaya kepemimpinan Delegatif Kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar.

Dosen Pembimbing :

1. Dr. Risma Niswaty, S.S, M.Si
2. Muhammad Darwis, S.Pd, M.Pd

Benar adalah hasil karya sendiri, bebas dari unsur jiplakan/plagiat.

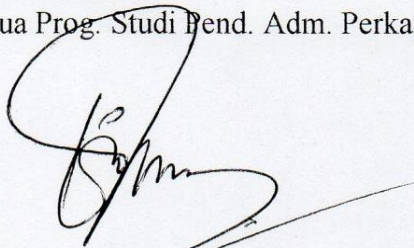
Pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan apabila dikemudian hari ditemukan ketidakbenaran, maka saya bersedia dituntut di dalam/luar pengadilan dan menanggung segala resiko yang diakibatkannya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sebagai tanggung jawab formal untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, Mei 2015

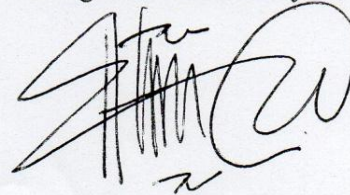
Diketahui Oleh:

Ketua Prog. Studi Bend. Adm. Perkantoran



Drs Abd. Hafid Amirullah, M.Pd
NIP. 19510321 197602 1 001

Yang Membuat Pernyataan



JUMRIANI
Nim. 1166040046

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi ini diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar, dengan SK Dekan Nomor :2625/UN36.6/KM/2015 tanggal 11 Mei 2015. Untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran pada Hari Jumat tanggal 15 Mei 2015.



Disahkan Oleh,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Makassar

Prof. Dr. Hasnawi Haris, M.Hum
NIP.19671231 199303 1 016

Panitia Ujian

1. Ketua : Prof.Dr. Hasnawi Haris, M.Hum
2. Sekretaris : Prof. Dr. H. Haedar Akib, M.Si
3. Pembimbing I : Dr. Risma Niswaty, SS., M.Si
4. Pembimbing II : Muhammad Darwis ,S.Pd., M.Pd
5. Penguji I : Drs. Abd. Hafid Amirullah, M.Pd
6. Penguji II : Jamaluddin, S.Pd., M.Si

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

M O T O

Yang Penting Itu Bukan Apa Yang Kita Ketahui

Tapi, Apa yang Kita Bersedia pelajari

(Marioh Teguh)

Sebenarnya Penderitaan Adalah Kebahagiaan Yang Hakiki

Maka Janganlah Mengeluh Saat Engkau Menderita

(Jumriani)

Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan karya ini kepada orang tuaku tercinta, Seseorang yang aku sayangi, keluargaku, serta seluruh teman-temanku yang senantiasa memberikan do'a dan motivasi. Semoga mereka senantiasa dalam perlindungan dan rahmat Allah SWT.

Terima Kasih untuk Semuanya

ABSTRAK

JUMRIANI. 2015. Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran bagaimana penerapan Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan informan adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di SMK Negeri 1 Kota Makassar yang berjumlah 6 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar sudah ditunjukkan ada dalam diri kepala sekolah yaitu bapak Drs. Abd. Wahab Habbe, MM. Baik itu memberikan kepercayaan penuh kepada para wakil dalam menjalankan tugas, kurangnya pemberian motivasi dan pengarahan kepada para wakilnya yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi sebagai bawahan. Akan tetapi gaya kepemimpinan delegatif yang dimiliki oleh kepala SMK Negeri 1 Makassar ini masih kurang baik penerapannya dalam memimpin, karena masih banyaknya masalah yang ada di SMK Negeri 1 Makassar yang masih belum dapat diselesaikan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan Hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Penelitian ini dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar”. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana (S1) Pendidikan pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar.

Sistematika penulisan skripsi ini adalah Bab I berisi pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat hasil penelitian. Bab II berisi tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang menguraikan tinjauan pustaka dan kerangka konseptual. Bab III pendekatan, jenis, dan sumber data yang menguraikan tentang pendekatan, jenis dan sumber dari penelitian ini, fokus dan subjek penelitian, informan penelitian, deskripsi penelitian, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Bab IV berisi hasil penelitian dan pembahasan dan Bab V berisi simpulan dan saran.

Banyak hambatan yang dihadapi dalam penyusunan skripsi ini. Namun, berkat petunjuk, usaha, arahan, dan bimbingan yang diberikan oleh berbagai pihak, maka segala hambatan tersebut dapat teratasi dengan baik. Oleh karena itu, perkenankanlah pada kesempatan ini menyampaikan rasa syukur kepada Allah SWT yang selalu memberikan nikmatnya hingga hari ini, semoga hamba bisa mempersembahkan sesuatu yang sepatutnya dilakukan sebagai seorang hamba

yang ia cintai. Salam dan salawat selalu tercurahkan kepada baginda rasulullah Muhammad SAW yang menjadi penerang kehidupan kita dengan risalahnya. Peneliti juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Arismunandar, M.Pd, Rektor Universitas Negeri Makassar beserta staf atas segala bentuk pelayannya.
2. Bapak Prof. Dr. Hasnawi Haris, M. Hum Dekan Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar beserta staf atas segala bentuk pelayannya.
3. Bapak Drs. Abd. Hafid Amirullah, M.Pd, Ketua Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar, sekaligus Penguji I, yang telah memberikan masukan, tanggapan dan saran-saran dalam perbaikan skripsi ini.
4. Bapak Jamaluddin, S.Pd,M.Si Penasihat Akademik, sekaligus Penguji II yang telah memberikan masukan, tanggapan dan saran-saran dalam perbaikan skripsi ini dan meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk.
5. Ibu Dr. Risma Niswaty, S.S, M.Si, Pembimbing I yang telah rela meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk dan bimbingan serta saran-saran sejak penyusunan rancangan penelitian sampai selesainya skripsi ini.
6. Bapak Muhammad Darwis, S.Pd., M.Pd, Pembimbing II yang telah rela meluangkan banyak waktunya untuk memberikan motivasi, petunjuk dan bimbingan serta saran-saran membangun sejak penyusunan rancangan penelitian sampai selesainya skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti selama mengikuti perkuliahan.
8. Bapak Abd. Wahab Habbe MM. Kepala SMK Negeri 1 Makassar dan Para Wakil Kepala sekolah serta para guru dan staf tata usaha atas bantuan dan kerjasamanya selama peneliti mengadakan penelitian.
9. Kepada ayahanda Abdullah dan ibunda Syamsiah serta saudariku-saudaraiku terkhusus untuk adik kecilku dzakiyah yang lagi lucu-lucunya selalu membuatku tersenyum dan keluarga besarku tercinta atas kasih yang tak berujung, pengorbanan yang tiada henti-hentinya baik material maupun dukungan moril dan yang paling penting adalah do'a restunya yang senantiasa menjadi sumber motivasi bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teristimewa kepada Nur Syamsu atas merelakan banyak waktunya untuk membantu serta pengorbanannya yang sangat besar, yang senantiasa menjadi sumber motivasi bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada sahabat-sahabatku Anika, Cawa, Novi dan Rusti yang tersayangyang telah membuat kehidupanku bagaikan pelangi selama berkuliah dan saling membantu, member masukan dan motivasi dalam pembuatan skripsi ini.
12. Teman-teman mahasiswa Universitas Negeri Makassar Fakultas Ilmu Sosial, Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran (PAPER) angkatan 2011, yang selama ini bersama dalam suka duka menunjukkan kerja samanya dalam kegiatan perkuliahan maupun penulisan skripsi ini.

13. Buat teman-teman Arakeke Kru KKN-PPL Terpadu SMK Negeri 1 Kab. Bantaeng Terkhusus kepada Lunn “kami” dan Rahma “Bungsu” yang sudah memberikan motivasi dalam membuat skripsi ini.
14. Semua pihak yang tak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu yang turut membantu peneliti dalam penyelesaian skripsi ini diucapkan banyak terima kasih.

Akhir kata atas semua kebaikan yang telah diterima, peneliti mendoakan semoga Allah SWT membalas lebih dari sekedar apa yang telah diberikan. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang jauh dari kesempurnaan karena berbagai keterbatasan sehingga peneliti mengharapkan adanya saran dan kritik demi perbaikan kedepannya. Disamping ini peneliti tetap berharap skripsi ini member manfaat bagi pembaca. Amin.

Makassar, Mei 2015

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iv
MOTTO	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Hasil Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEPTUAL	5
A. Tinjauan Pustaka	5
1. Pengertian dan peran Kepala Sekolah.....	5
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	8
3. Fungsi Kepemimpinan	11
4. Karakteristik dan Macam-macam Gaya Kepemimpinan	12
5. Gaya Kepemimpinan Delegatif.....	16

B. Kerangka Konseptual	18
BAB III METODE PENELITIAN	21
A. Pendekatan, Jenis dan Sumber Penelitian	21
B. Fokus dan Subjek Penelitian.....	22
C. Informan Penelitian	22
D. Deskripsi Fokus Penelitian.....	23
E. Instrumen Penelitian	24
F. Teknik Pengumpulan Data.....	24
G. Teknik Analisis Data	25
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	27
A.Hasil Penelitian	27
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	27
a. Sejarah Singkat dan Latar Belakang Berdirinya SMK Negeri 1 Makassar	27
b. Visi, Misi, dan Tujuan	29
c. Kebijakan Mutu dan Prestasi yang diraih	31
d. Struktur Organisasi.....	32
e. Tujuan Program Keahlian Diklat.....	32
f. Sistem Pembelajaran	33
g. Tugas Pokok Wakil Kepala Sekolah	34
2. Analisis Data	39
B. Pembahasan	46
BAB V PENUTUP	52
A. Simpulan.....	52
B. Saran	52

DAFTAR PUSTAKA	54
LAMPIRAN-LAMPIRAN	56
RIWAYAT HIDUP	90

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1 :	Penerapan Gaya Kepemimpinan Efektif Berdasarkan pada Tingkat Perkembanga	14
2 :	Kerangka Konseptual.....	21

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1	: Biodata Informan.....	57
2	: Pedoman Wawancara.....	61
3	: Hasil Wawancara.....	65
4	: Struktur Organisasi.....	76
7	: Dokumentasi Penelitian.....	77
8	: Usulan Judul Penelitian.....	89
9	: Persetujuan Judul dan Calon Pembimbing	83
10	: Surat Izin Melaksanakan Pra Penelitian.....	84
11	: Surat Izin Melaksanakan Penelitian	85
12	: Surat Izin/Rekomendasi Penelitian dari BKPMMD SulSel	86
13	: Surat Izin/Rekomendasi Penelitian dari Kesbag dan Limnas Kantor Walikota Makassar	87
14	: Surat Izin/Rekomendasi Penelitian dari Dinas Pendidikan.....	88
15	: Surat Keterangan telah Melaksanakan Penelitian	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia merupakan pengaruh yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan. Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia, pendidikan pada dasarnya merupakan proses mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Mengingat betapa pentingnya pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, sekolah adalah suatu tempat di mana sebagai besar anak dibesarkan memperoleh pendidikan formal yang sangat memengaruhi tumbuh kembangnya seorang anak.

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan merupakan lembaga strategis dalam upaya mewujudkan pendidikan. Dengan demikian sekolah menjadi pusat perhatian oleh seluruh elemen bangsa yang perlu dikaji kembali perencanaannya, pelaksanaannya, dan pengawasannya. Sehingga maju mundurnya kualitas pendidikan tergantung pada sejauh mana pengelolaan sekolah dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Peningkatan mutu Pendidikan merupakan usaha yang sengaja dilakukan untuk mengembangkan potensi peserta didik. Peran utama dalam melaksanakan roda manajemen di tingkat sekolah terletak pada kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan yang ada di sekolah. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang bertugas

mengatur semua sumber daya manusia baik itu pegawai tata usaha, guru-guru maupun siswa-siswi yang berada dalam ruang lingkup sekolah demi tujuan pendidikan.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya juga tidak lepas dari bantuan dari para wakilnya. Wakil kepala sekolah membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam beberapa kegiatan seperti (<http://www.sekolah-widya.com/peraturan-ywp/tugas-dan-fungsi-pokok-wakil-kepala-sekolah/> diambil pada tgl 16 febuari 2015 jam 09.30), 1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pengarahan, 4) Ketenagaan, 5) Pengkoordinasian, 6) Pengawasan, 7) Penilaian, 8) Identifikasi dan pengumpulan data, 9) Mewakili Kepala Sekolah untuk menghadiri rapat khususnya yang berkaitan dengan masalah pendidikan, dan 10) Membuat laporan secara berkala.

Dalam memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya kepada para wakilnya, kepala sekolah perlu gaya-gaya yang tepat dalam memimpin, ini dikarenakan tugas dan tanggung jawab sangat besar karena tidaklah mudah untuk dijalankan. Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah haruslah berpengaruh dalam mengambil andil dalam pengambilan keputusan dan pelimpahan wewenang serta profesionalisme atau kinerja guru dan staf tata usaha.

Seperti halnya disalah satu Sekolah Menengah Kejuaraan (SMK) di Makassar, yaitu SMK Negeri 1 Makassar. Berdasarkan hasil pengamatan sementara oleh peneliti pada bulan november 2014, ditemukan beberapa fenomena atau masalah-masalah yang menurut peneliti menjadi masalah

khususnya pada kinerja para wakil kepala sekolah yang seharusnya mengurus masing-masing permasalahan yang terjadi pada bidangnya masing-masing serta kurangnya inovasi dalam membantu kepala sekolah.

Sedangkan, berdasarkan hasil pengamatan sementara juga telah ditemukan beberapa masalah yang diidentifikasi tentang kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan kepala sekolah kurang optimal dalam melaksanakan kepemimpinannya sebagai edukator, manager, administrasi, leader, inovator, dan motivator, terhadap seluruh lapisan masyarakat SMK Negeri 1 Makassar terkhusus untuk wakil kepala sekolah yang membantunya dalam menjalankan tugas kepala sekolah. Berangkat dari permasalahan tersebut maka, penulis tertarik mengadakan penelitian tentang *“Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar”*.

B. Rumusan Masalah

Setelah melihat latar belakang yang ada, maka dapat dirumuskan masalah pokok penelitian yaitu bagaimana gambaran penerapan gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran penerapan gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Prkatis

Sebagai bahan pertimbangan atau masukkan bagi kepala sekolah, khususnya kepala sekolah SMK Negeri 1 Makassar dalam meninjau lagi kinerja para wakil kepala sekolah serta untuk kepala sekolah yang akan memimpin selanjutnya.

b. Manfaat Teroritis

Sebagai referensi untuk menambah wawasan di bidang administrasi perkantoran dan sebagai bahan informasi bagi peneliti yang lebih lanjut.

c. Manfaat Metodologis

Sebagai bahan masukan bagi mahasiswa ataupun siapa saja yang tertarik dengan penelitian yang permasalahannya berkaitan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEPTUAL

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian dan Peran Kepala Sekolah

Upaya dalam mengelola dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan bergantung pada kemampuan seorang kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin lembaga pendidikan yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Wahjosumidjo (2005: 83) mengemukakan bahwa kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Daryanto (2008: 81) menyebutkan beberapa peran dari kepemimpinan kepala sekolah “kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah sebagai penanggung jawab dan kepala sekolah sebagai supervisor”. Sedangkan peran kepala sekolah sendiri menurut Wahjosumidjo (2005: 83) mengemukakan beberapa peranan penting kepala sekolah, yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bias diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur

serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.

Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dilalui dalam beberapa pendekatan seperti: pengangkatan, pembinaan, tanggung jawab, dan teori H. Mintzberg.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu, pendayagunaan seluruh sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya berarti kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*).

3. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.

Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kamauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, memimpin tidak akan terbentuk tidak ada bawahan. Perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu

kepemimpinan pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memperdayakan segala daya sumber masyarakat

Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu Perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memperdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila pancasila mencapai tujuan nasional, dalam situasi tertentu.

4. Kepala sekolah sebagai pendidik

Siagian dalam Wahjosumidjo (2005 :123) mengemukakan “bahwa pendidikan secara klasik, merupakan usaha sistematis untuk mengalihkan pengetahuan seseorang kepada orang lain”. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan beberapa nilai seperti mental, yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia. Moral, berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenal perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan. Fisik, berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah. Artistik, adalah hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Dan ada dua hal pokok yang perlu diperhatikan oleh setiap kepala sekolah sebagai pendidik yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu di arahkan dan bagaimana peranan kepala sekolah sebagai pendidik itu dilaksanakan.

5. Kepala sekolah sebagai staf

Salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai seorang pejabat formal. Oleh sebab itu, kedudukannya yang formal, pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawabnya terikat oleh serangkaian berbagai ketentuan dan

prosedur. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus selalu memperhatikan berbagai faktor seperti perundang-undangan, kebijaksanaan, serta peraturan yang berlaku, variable internal dan variable eksternal, antara sumber daya manusia, dan sumber material yang ada, efektifitas, kekuatan dan kelemahan serta integritas dan pengalaman.

Perannya sebagai pejabat formal yang mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan dan memberikan keputusan dan memberikan instruktur atau perintah, kepala sekolah juga berperan sebagai staf. Berperan sebagai staf, karena keberadaan kepala sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung (*subordinated*), yang berperan sebagai atasan kepala sekolah.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin adalah orang yang mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku seseorang dalam memimpin sebuah lembaga yang tidak hanya mempengaruhi perilaku seseorang saja tapi juga kelompok manusia. Kepemimpinan tersebut tidak hanya ada dalam sebuah organisasi akan tetapi kepemimpinan bisa terdapat pada siapa saja dilapisan masyarakat luas. Apabila seseorang menunjukkan kemampuan menggerakkan, mengubah dan mempengaruhi orang lain kearah untuk mencapai tujuan kepentingan orang banyak maka orang dapat dikatakan memiliki sikap kepemimpinan.

Kepemimpinan menurut Good dalam Burhanuddin (1990: 62) bahwa, “kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk

mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelolah orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama”.

Menurut Muhaimin (2009: 29) “kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin”. Sedangkan Indrafachrudi (1994: 12) menyimpulkan bahwa “kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama”.

Griffin (2007: 263) mengatakan bahwa “kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang agar bekerja mencapai tujuan tertentu”. Atmosudirjo dalam Kayo (2005: 7) “Kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain mencontoh atau mengikutinya. Sedangkan menurut Tannambaum dalam Wahjosumidjo (1999: 17) “*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*”.

Menurut Nuchiyah dalam (jurnal online JURNAL/ PENDIDIKAN DASAR/ Vol. V No. 7 April 2007/ pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja. pdf diambil pada tgl 9 januari 2015 jam 10.36) mengatakan bahwa “kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting mempengaruhi prestasi kerja organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama di mana tujuan organisasi dapat dicapai”.

Sopiah (2008: 112) mengatakan “kepemimpinan adalah mengalihkan pusat perhatian pemimpin perseorang ke fungsi yang dilakukan pemimpin di dalam kelompoknya”. Dari segi manajemen menurut Siagian dalam Burhanuddin (1990: 62): “kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis”.

Menurut Burhanuddin, (1990: 63) Kepemimpinan itu bisa muncul kapan dan dimanapun, apabila ada unsur-unsur berikut:

1. Ada orang-orang yang memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan.
2. Ada orang-orang yang dipengaruhi atau pengikut seperti anggota organisasi, bawahan maupun kelompok yang mau dikendalikan.
3. Adanya kegiatan tertentu dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.
4. Adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan.

Dalam setiap definisi-definisi yang berbeda tersebut terkandung makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan. Kesamaan asumsi di setiap definisi tersebut bahwa kepemimpinan merupakan bagaimana seseorang bisa mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dapat digerakkan dan mengikuti perintah yang secara otomatis akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku seseorang yang digerakkannya dan dipengaruhinya.

Peranan yang penting dibalik kepemimpinan ialah bagaimana seseorang bisa mengubah pola tingkah laku, norma-norma, dan nilai-nilai orang yang

digerakkannya menjadi seperti apa yang dikehendaki dalam artian positif yang bermanfaat bagi perkembangan dan meningkatkan organisasi yang diembannya.

3. Fungsi kepemimpinan

Dalam sebuah lembaga pendidikan, fungsi kepemimpinan merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang telah diatur sebelumnya. Dan pada dasarnya fungsi kepemimpinan adalah kerangka ideal yang dapat memberikan pedoman bagi setiap kegiatan yang dilakukan pimpinan sekaligus hal-hal atau suatu tujuan yang harus dicapai seorang kepala sekolah.

Menurut Gross dalam Burhanuddin (1990: 66), mengajukan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu:

1. Menentukan tujuan,
2. Menjelaskan,
3. Melaksanakan,
4. Memilih cara yang tepat,
5. Memberikan dan mengkoordinasi tugas,
6. Memotivasi,
7. Menciptakan kesetiaan,
8. Mewakili kelompok,
9. Merangsang para anggota untuk bekerja.

Sopiah (2008: 112) mengatakan “tampak bahwa agar sebuah kelompok beroperasi secara efektif maka seseorang harus melakukan dua fungsi utama, yaitu fungsi pemasalahan atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok”. Sementara itu Wahjosumidjo (1999: 40) memberikan indikasi bahwa:

- a. Seorang Pemimpin berfungsi sebagai seorang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.

- b. Seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pimpinan.

Fungsi kepemimpinan sendiri adalah hal yang sangat penting untuk dijalankan dikarenakan fungsi-fungsi inilah yang akan menggerak orang untuk bekerja. akan tetapi, fungsi kepemimpinan ini akan mempengaruhi, menggerakkan dan mendorong orang bekerja dengan senang hati, suka rela, semangat dan juga percaya diri melaksanakan tugasnya masing-masing.

4. Karakteristik dan Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Melihat berhasil tidaknya suatu organisasi tidak lepas dari sifat-sifat, peran dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang yang berada pada posisi puncak organisasi. Gaya kepemimpinan adalah hal yang dilihat oleh pekerja untuk menilai perilaku pemimpin mereka. Ini dikarenakan gaya dalam memimpin sebuah organisasi, para pegawai harus diperhatikan bagaimana watak dan sikap pimpinannya agar mereka juga dapat bekerja dengan baik di bawah naungan pimpinan yang memimpin organisasi mereka.

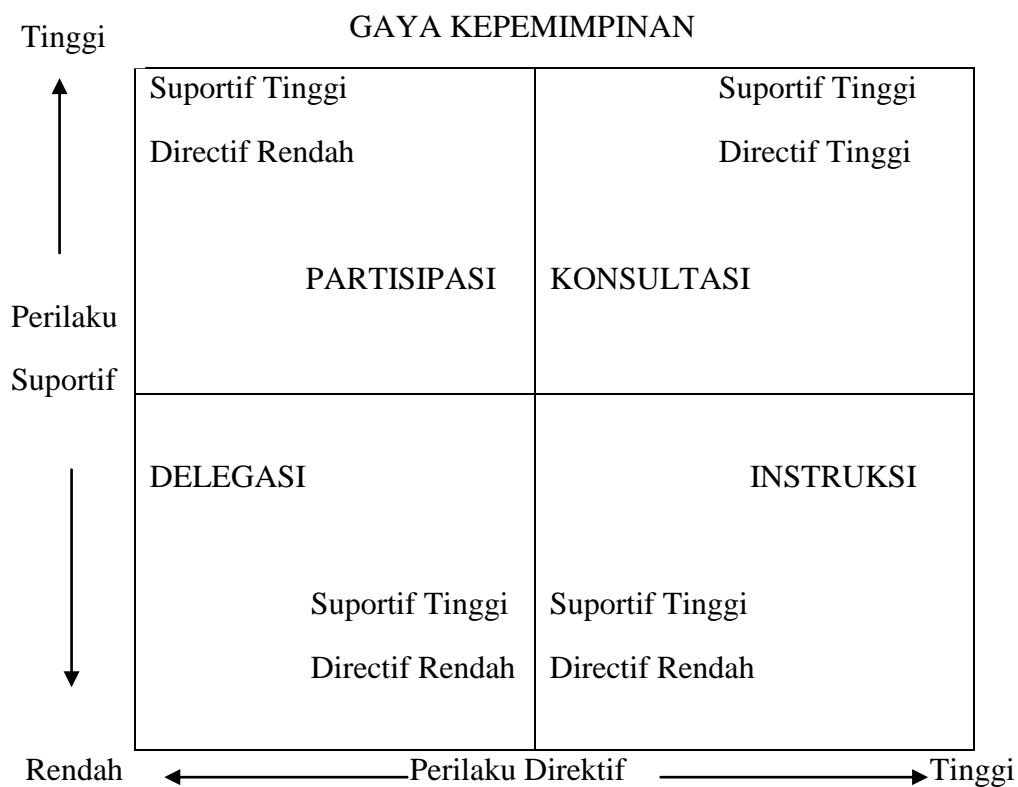
Tjipto (2002: 161) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Sedangkan Hersey (2004: 29) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain”.

Nawawi (2006 : 115) mengemukakan bahwa “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”.

Menurut Kayo (2005: 131) adapun karakteristik gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pemaksa
 - a. Senang menghukum, tetapi tidak suka member penghargaan.
 - b. Berpendapat bahwa orang-orang pada dasarnya pemalas dan harus dipaksa bekerja.
 - c. Tidak suka menerima umpan balik dari bawahannya atau orang-orang sekitarnya.
2. Pendobrak
 - a. Mempunyai motivasi prestasi (achievement) yang tinggi.
 - b. Melakukan segala-galanya sendiri.
 - c. Tidak suka mendelagsikan wewenang dan tanggung jawab.
 - d. Tidak menaruh perhatian pada orang-orang di sekitarnya.
 - e. Mempunyai
3. Penguasa
 - a. Usul-usul atau pendapatnya diajukan secara halus dan terselubung sehingga kurang jelas bagi orang lain.
 - b. Membrikan hukuman, tetapi juga suka member penghargaan.
 - c. Suka mendengar umpan balik dari bawahan dan orang-orang sekitarnya, tetapi hanya untuk kepentingan sendiri.
4. Penyayang
 - a. Suka memanjakan anggota atau bawahannya.
 - b. Nyaris tidak punya rencana kerja
 - c. Selalu member penghargaan, tidak suka menghukum.
 - d. Nyaris tidak bias mengatur pekerjaan sendiri.
5. Demokrat
 - a. Selalu mempunyai rencana kerja terperinci.
 - b. Banyak menaruh perhatian pada orang-orang di sekitarnya.
 - c. Suka menanyakan pendapat setiap setiap oran
 - d. Memberikan penghargaan, tidak suka member hukuman.
6. Pembina
 - a. Menetapkan tujuan dengan jelas, memberikan tantangan tetapi moderat resikonya.
 - b. Suka menerima dan memberikan umpan balik terperinci .
 - c. Memberikan penghargaan, tetapi juga memberikan hukuman.
 - d. Mendelagaskan wewenang dan memberikan bantuan kepada anggota atau bawahan.
 - e. Bawahan mempercayai dan menghormatinya.

Sedangkan, Burhanuddin (1990: 135) mengemukakan beberapa gaya kepemimpinan (1) gaya kepemimpinan instruktur, (2) gaya Kepemimpinan konsultasi, (3) gaya kepemimpinan partisipasi, (4) gaya kepemimpinan delegasi.



DELEGASI	PARTISIPASI	KONSULTASI	INSTRUKSI
Tinggi	Sedang		Tinggi

Gambar 1. Penerapan gaya kepemimpinan efektif berdasarkan pada tingkat perkembangan.

Keterangan :

Delegasi : Tingkat perkembangan seseorang tinggi dalam arti disamping mempunyai kemauan kerja, juga mampu melakukannya.

Partisipasi : Tingkat perkembangan ada pada sedang ke tinggi, yang ditandai dengan adanya kemampuan tetapi tidak mau atau merasa kurang yakin terhadap apa yang akan dikerjakannya.

Konsultasi : Tingkat perkembangan rendah ke sedang, yang bersangkutan biasanya tidak memiliki kemampuan kerja tetapi ada kemauan untuk bekerja.

Instruksi : Tingkat perkembangan yang rendah, apabila seorang bawahan tidak mempunyai kemampuan bekerja, dan tidak ada kemauan atau kurang yakin terhadap apa yang dikerjakannya.

1. Gaya Kepemimpinan Instruksi

Gaya tersebut perlu dikenakan pada bawahan yang memang tidak mempunyai kemampuan dan kemauan untuk bekerja. Orang yang memiliki tingkat perkembangan rendah harus lebih banyak diberikan pengarahan spesifik mengenai apa, bagaimana dan kapan dilaksanaka. Setelah itu, dalam proses kegiatan, pemimpin hendaknya lebih banyak memberikan pengawasan, secara ketat agar dapat dihindari adanya penyimpangan-penyimpangan dalam bertindak. Perilaku yang nampak dari pimpinan adalah terlihat kadar direktif perkembangan yang dipimpin, maka gaya ini di sini dipandang lebih efektif ketimbang yang lain.

2. Gaya kepemimpinan konsultasi

Pemimpin masih perlu memberikan direksi yang intansif pada bawahannya, karena ia dipandang belum mampu, tetapi mengarah pada kadar suportif yang tinggi karena adanya kemauan dari bawahan. Dikatakan gaya konsultasi, sebab pemimpin di sini masih banyak berperan memberikan pengarahan-pengarahan yang spesifik. Walaupun demikian, komunikasi harus digalang secara timbal balik (*two way traffic*), agar motivasi yang sudah ada dapat dipertahankan dan diperkembangan secara wajar. Pada akhirnya, sepadan dengan kemajuan yang dicapai, pengarahan (tindakan directif) dapat dikurangi dan berangsur-angsur diberi tanggung jawab tanpa control yang ketat.

3. Gaya kepemimpinan partisipasi

Ini ditunjukkan pada bawahan yang mempunyai kemampuan tetapi tidak ada motivasi untuk berbuat sesuatu. Bawahan yang ada pada kategori ini biasanya hanya disebabkan oleh faktor motivasi baik secara eksternal maupun internal. Untuk menghadapi bawahan demikian, pemimpin harus mengadakan komunikasi dua arah, secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dihadapinya. Untuk selanjutnya, pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal (suportif tinggi). Atas dasar pertimbangan-pertimbangan inilah, gaya kepemimpinan “partisipasi” dipandang paling efektif untuk menggerakkan anggota-anggota organisasi paling efektif pada taraf perkembangan yang cukup tinggi (mempunyai kemampuan tetapi merasa tidak ada motivasi bekerja). Disebut “partisipasi” karena antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat saling tukar ide (*sharing*)

dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin di sini secara aktif dalam mendengar dan memberikan dorongan, “*active listening and leveling*”

4. Gaya kepemimpinan delegasi

Untuk menghadapi orang yang memiliki tingkat perkembangan tinggi, maka gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah “gaya kepemimpinan delegasi”. Pada gaya yang terakhir ini, sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut. Mereka diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan operasional.

Sementara itu, Griffin (2007: 264) memberikan teori gaya kepemimpinan dengan nama gaya manajerial yaitu:

1. Gaya otokratis (*autocratic style*) umumnya memberikan perintah dan mengharapkan mereka mematuhi tanpa ragu-ragu.
2. Gaya demokratis (*democratic style*) ialah meminta masukan bawahan-bawahannya sebelum membuat keputusan.
3. Gaya wewenang penuh (*free-rein style*) biasanya berperan sebagai penasihat bagi bawahan yang diperbolehkan membuat keputusan.

Berdasarkan teori tersebut gaya kepemimpinan itu sebenarnya bagaimana seseorang pimpinan menerapkan pola tingkah laku dalam memimpin bawahannya dengan cara yang tepat pada setiap anggota organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut akan efektif apabila ditempatkan pada setiap anggota organisasi. Dikarenakan dengan penempatan gaya kepemimpinan yang tepat akan sangat membantu lingkungan organisasi berkembang. Ini juga dapat meningkatkan kinerja dan kreatifitas dalam menjalankan tugas anggota organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jaranganya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

Menurut Hasibuan (2009: 172) “Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahannya bias mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan”.

Roseni (situs internet roseni-mystory.blogspot.com/2011/03/pengaruh-gaya-kepemimpinan-delegatif.html diambil pada tgl 14 februari 2015 jam 11.00)

“Kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab.” Sedangkan menurut Burhanuddin (1990: 136) menjelaskan bahwa: “Kepemimpinan delegatif, adalah di mana sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah

selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut. Mereka diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan operasional.

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan pula dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga kurang dalam memberikan dukungan, pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas diserahkan kepada bawahan. Gaya pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “delegatif” karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

delegatif adalah tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan gaya delegatif yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada pengikut-pengikut yang sudah matang.

B. Kerangka Konseptual

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pola tingkah laku kepemimpinan yang harus dimiliki seseorang pemimpin dalam memimpin suatu lembaga organisasi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki kepala sekolah dalam mempengaruhi seluruh ruang lingkup lingkungan sekolah. Dalam melaksanakan peran kepala sekolah secara profesional dapat menerapkan gaya-gaya kepemimpinan secara efektif berkaitan dengan gaya kepemimpinan instruktur, gaya Kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi.

gaya kepemimpinan delegasi sesuatu yang berkaitan dengan pemberian kepercayaan penuh dan motivasi kepada bawahan yang memiliki tingkat perkembangan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Memberikan kepercayaan penuh, di mana seorang kepemimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam mengerjakan tugasnya yang diberikan.

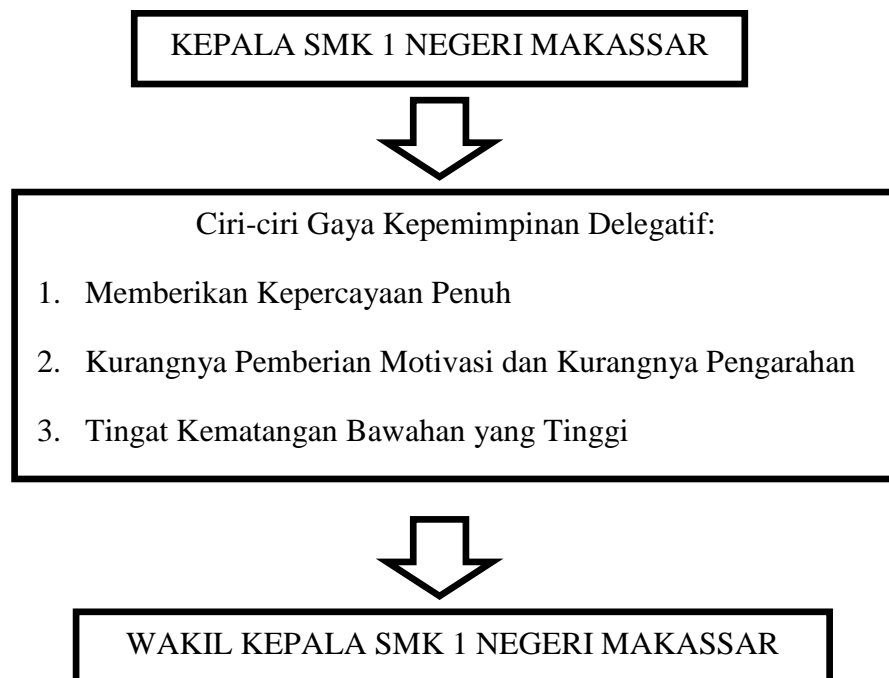
Kurangnya pemberian motivasi dan arahan, ini dikarenakan bawahan yang dipimpin memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Jadi bawahan yang dipimpin tersebut dapat dengan sendirinya mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang didapatnya dalam melaksanakan tugasnya. Jadi seorang pemimpin tidak perlu memberikan motivasi/suport yang lebih terhadap bawahan. Sedangkan Kurangnya pengarahan, ini disebabkan oleh bawahan yang memiliki tingkat kematangan baik itu secara psikis dan oprasional, bawahan yang memiliki tingkat kematangan ini tidak perlu diberi pengarahan yang lebih oleh pimpinan karena

mereka mempunyai kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dalam melaksanakan tugasnya.

Tingkat kematangan bawahan tinggi, merupakan seorang bawahan yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja tanpa adanya komando dari pimpinan. Bawahan-bawahan ini dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya serta mereka adalah orang-orang yang terpecaya dan ahli dibidangnya dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Melalui perannya sebagai kepala sekolah secara professional dengan menerapkan gaya-gaya kepemimpinan yang efektif, maka diharapkan para pembantu kepala sekolah yang membantunya mengelola dan *manage* sekolah dalam hal ini wakil kepala sekolah, baik itu dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pembelajaran, peningkatan mutu pendidikan dan kualitas hasil pembelajaran siswa nantinya serta memajukan unit satuan kerja dimata masyarakat baik itu sekeliling maupun se-nasional.

Dari beberapa kajian teori di atas maka penelitian ini akan mengkaji yaitu ciri-ciri gaya kepemimpinan delegasi kepala sekolah adapun skema kerangka konseptual mengenai Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Skema Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan, Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif, penelitian dilaksanakan dengan mempertimbangkan masalah yang diamati serta memanfaatkan segala sumber mengenai Gaya Kepemimpinan Delagatif Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Makassar.

2. Jenis Data

a) Data primer

Yaitu jenis data yang dikumpulkan dan diolah sendiri dari informan yang didapat oleh peneliti di SMK Negeri 1Makassar.

b) Data sekunder

Yaitu jenis data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan, dan diolah oleh pihak lain biasanya dalam bentuk publikasi. Data sekunder diperoleh dari buku-buku , literature dan jurnal-jurnal penelitian.

3. Sumber Data

Data yang diperoleh penulis berasal dari SMK Negeri 1 Makassar yang terletak di jalan Jl. Andi Mangerangi No. 38 Telp. (041) 872701 Makassar.

B. Fokus dan Subjek Penelitian

1. Fokus penelitian

Penelitian ini berfokus pada penelitian Gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar

2. Subjek penelitian

Moleong (2010: 132) mendeskripsikan “subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi pada latar belakang penelitian”. Sejalan dengan definisi tersebut, Moeliono (1993:862) “subjek penelitian sebagai orang yang diamati sebagai sasaran penelitian”. Berdasarkan pengertian tersebut peneliti mendeskripsikan subjek penelitian Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian yang diadakan oleh peneliti. Subjek pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Delegatif Kepala Sekolah di SMK Negeri Makassar.

C. Informan Penelitian

Dikembangkan jenis penelitian ini adalah kualitatif maka penentuan informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling*. Adapun kriteria pemilihan informan adalah:

1. Kepala SMK Negeri 1 Makassar : Drs. Abd. Wahab Habbe, MM
2. Wakasek Kesiswaan : Drs. Baharuddin, M.Pd
3. Wakasek Kurikulum : Drs. Taufiqqurahman
4. Wakasek Sarana dan Prasarana : Drs. Nurstan
5. Wakasek Humas dan Industri : Dra. Jumiati

6. Wakasek Ketenagakerjaan : Drs. Masding Saing

D. Deskripsi Fokus Penelitian

Gaya Delegasi kepemimpinan sesuatu yang berkaitan dengan pemberian kepercayaan penuh dan motivasi kepada bawahan yang memiliki tingkat perkembangan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Untuk Mengkaji variabel tersebut maka peneliti menetapkan cirri-ciri gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Memberikan kepercayaan penuh, di mana seorang kepemimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam mengerjakan tugasnya yang diberikan.
- b. Kurangnya pemberian motivasi/suport, ini dikarenakan bawahan yang dipimpin memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Jadi bawahan yang dipimpin tersebut dapat dengan sendirinya mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang didapatnya dalam melaksanakan tugasnya. Jadi seorang pemimpin tidak perlu memberikan motivasi/suport yang lebih terhadap bawahan.
- c. Kurangnya pengarahan, ini disebabkan oleh bawahan yang memiliki tingkat kematangan baik itu secara psikis dan oprasional, bawahan yang memiliki tingkat kematangan ini tidak perlu diberi pengarahan oleh pimpinan yang lebih karena mereka mempunyai kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dalam melaksanakan tugasnya.

- d. Tingkat kematangan bawahan tinggi, merupakan bawahannya memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja tanpa adanya komando dari pimpinan. Bawahan-bawahan ini dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

E. Instrumen Penelitian

Istrumen utamanya adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu perekam suara atau alat bantu perekam lainnya dan catatan lapangan yaitu dengan mencatat data yang terkait dengan penelitian yang ditemukan di lapangan

F. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan sehubungan dengan permasalahan yang akan dikaji, maka penelitian ini menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi menurut Hadi dalam Sugiyono (2012:166) “ Merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis”. Dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi tidak terstruktur, Sugiyono (2012: 167) mengemukakan “observasi tidak terstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Hal ini dilakukan karena peneliti tidak tahu secara pasti tentang apa yang akan diamati”. Teknik observasi inilah yang digunakan dalam mengamati gejala-gejala yang muncul pada objek penelitian yang berhubungan dengan

permasalahan yang diteliti, pengamatan tersebut dilakukan dengan melihat secara langsung bagaimana gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah.

2. Wawancara

Sugiyono (2012: 157) Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk mengemukakan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara tidak terstruktur, teknik wawancara ini merupakan teknik wawancara dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang sistematis akan tetapi hanya menggunakan garis-garis besar dari pedoman wawancara tersebut terhadap informan yang berkopoten yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dalam hal ini yang menjadi informan adalah kepala sekolah, dan semua Wakil Kepala Sekolah.

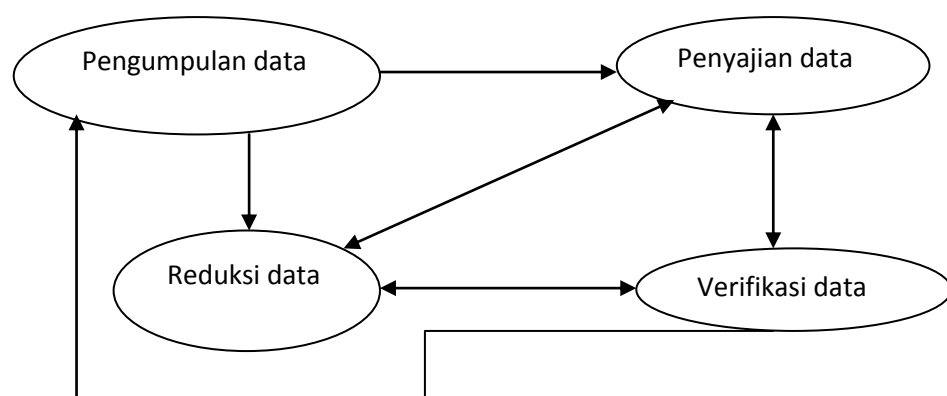
3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara pengumpulan sumber data-data atau informasi berupa media cetak atau tertulis, yang dianggap relevan dan dapat mendukung penelitian ini yang bersumber dari lokasi penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Setelah dilakukan pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan proses analisis data. Proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles dan Huberman. Dalam model ini, analisis data

dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus baik dalam proses pengumpulan data maupun setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Selanjutnya, analisis data yang dilakukan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Model analisis data tersebut dapat digambarkan seperti pada gambar berikut ini.



Gambar 2 Komponen dalam analisis data

1. Reduksi Data, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. Penyajian Data, langkah ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat atau sebuah gambaran berbentuk narasi dari data-data penelitian. Hal ini akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi serta merencanakan langkah kerja selanjutnya dari apa yang telah dipahami.

3. Verifikasi Data, langkah ini merupakan sebuah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih bersifat sementara atau remang-remang, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Dalam hal ini, hasil penelitian didukung oleh data-data yang lengkap sehingga menghasilkan kesimpulan yang kredibel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat dan Latar Belakang Berdirinya SMK Negeri 1 Makassar

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada dunia industri berproses lebih cepat dan dinamis jika dibandingkan dengan kemajuan dan akselerasi yang terjadi pada institusi pendidikan, untuk itu maka Sekolah Menengah Kejuruan harus mampu menghasilkan lulusan sebagai tenaga kerja yang bersesuaian dengan kebutuhan industri (*market demand*).

Sejarah berdirinya SMK Negeri 1 Makassar, hanya bermodalkan satu kelas pinjaman dari ruang belajar SMA Negeri 1 Makassar yang terletak di Jalan Maros No 39 (kini Jalan Gunung Bawakaraeng), di tahun 1951. SMK Negeri 1 Makassar yang masih menggunakan nama SMEA Negeri 1 Makassar mulai kiprahnya (didirikan) dalam dunia pendidikan.

Sebagai Kepala SMEA pertama saat itu, Drs. J.C. Pangkarego yang sebenarnya Kepala SMA Negeri 1 Makassar, dalam upaya mengembangkan SMEA Negeri 1 Makassar dibantu oleh guru SMA Negeri 1 Makassar yang merangkap sebagai guru di SMEA Negeri 1 Makassar yang saat itu belum terdapat penjurusan.

Atas bantuan Gubernur Sulawesi Selatan yang saat itu dijabat oleh Andi Pangerang Petta Rani, pada Bulan Nopember 1958, SMEA Negeri 1 Makassar mendapatkan lokasi dan bangunan yang sampai saat ini masih berdiri di Jalan Andi Mangerangi No. 38 Makassar.

Hingga usianya yang ke-64, SMK Negeri 1 Makassar telah dipimpin oleh 13 Kepala Sekolah, dan 7 Kepala Tata Usaha. Adapun nama-nama Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Makassar dari masa ke masa yaitu:

- 1) Drs. J.C. Pangkarego
- 2) Drs. Mansyur Abd. Kadir
- 3) E.V. Soerardjo
- 4) Pakihi, BAWitono, BA
- 5) Drs. Amir Ganyu
- 6) Drs. Amir Muhammad
- 7) Drs. A. Rachman Djamal
- 8) Dra. Poimpis Pontoh
- 9) Drs. N. Mappelawa
- 10) Drs. Bustamin Yusuf
- 11) Drs. H. Muhayyang Nurdin
- 12) Drs. Jamaluddin, M.Pd
- 13) Drs. H. Abd. Wahab Habbe, M.M

Usaha SMK Negeri 1 Makassar sebagai salah satu lembaga pendidikan menengah kejuruan telah merintis untuk mencetak lulusan berkualitas khususnya pada Program Keahlian Akutansi, Administrasi Perkantoran, dan Pemasaran

melalui berbagai program, termaksud pelaksanaan praktek kerja industri di kantor-kantor pemerintah, swasta maupun dunia usaha. Disamping menjalin kerjasama dengan Instansi untuk pelaksanaan program Praktek Kerja Industri.

Walaupun kegiatan ini masih sangat terbatas dilakukan baik kualitas maupun kuantitasnya, namun upaya tersebut harus terus didorong sebagai bagian dari proses peningkatan kualitas lulusan yang mampu memenuhi standar mutu secara nasional dan internasional, Sebagai bagian dari sub-sistem Pendidikan Nasional yang menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah, SMK Negeri 1 Makassar harus mampu menjawab tantangan dan mengantisipasi persaingan dunia global termasuk pada sector pendidikan. Untuk itu seluruh komponen sivitas akademika SMK Negeri 1 Makassar secara terstruktur dan berkelanjutan senantiasa meningkatkan dan mengembangkan sistem pendidikan sesuai perkembangan teknologi, ilmu pengetahuan dan kebutuhan masyarakat.

b. Visi, Misi, dan Tujuan

1) Visi

Menjadikan lembaga pendidikan bermutu, berwawasan lingkungan, mempunyai daya saing nasional yang berbasis iptek dan imtek

2) Misi

Untuk mencapai visi tersebut maka misi yang hendak dituju oleh SMK Negeri 1 Makassar adalah:

- a) Memberi pelayanan prima kepada pelanggan (stakeholder)
- b) Menyiapkan tenaga kerja yang produktif, terampil, dan mandiri

- c) Menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif berbasis teknologi informasi dan komunikasi berlandaskan kecerdasan emosional dan spiritual
- d) Mengembangkan pendidikan dan pelatihan yang beresertifikasi
- e) Mengembangkan kemitraan dengan dunia usaha/industry

3) Tujuan

- a) Mempersiapkan tamatan yang memiliki kepribadian dan berakhlak mulia sebagai tenaga kerja tingkat menengah yang berkompoten sesuai dengan program keahlian pilihannya.
- b) Membekali peserta didik untuk berkarir, mandiri yang mampu beradaptasi dilingkungan kerja sesuai dengan bidangnya dan mampu menghadapi perubahan yang terjadi dimasyarakat.
- c) Membekali peserta didik sikap yang professional untuk mengembangkan diri dan mampu berkompetensi di tingkat nasional, regional, dan internasional.

c. Kebijakan Mutu dan Prestasi yang diraih

Dalam kegiatan sehari-hari, SMK Negeri 1 Makassar menerapkan dan menjunjung tinggi sistem nilai yang dikembangkan, diantaranya:

- 1) Inovatif
- 2) Keunggulan
- 3) Kecerdasan
- 4) Integritas
- 5) Loyalitas

- 6) Empati
- 7) Kebersamaan
- 8) Berjiwa wirausaha
- 9) Saling menghargai
- 10) Pelayanan prima

Untuk itu dalam seluruh aktivitasnya, segenap civitas akademika SMK Negeri 1 Makassar senantiasa mengimplementasikan sistem nilai tersebut dengan memperlihatkan pencapaian prestasi yang terbaik menurut bidangnya, memiliki integritas dan tanggungjawab moral yang tinggi dalam mengembangkan dan menjaga nama baik organisasi, setiap aktivitasnya senantiasa dilandasi oleh sistem nilai kearifan lokal masyarakat, senantiasa bergembira dan bahagia dalam melaksanakan tugas, bersifat terbuka terhadap perubahan dan perkembangan serta kritik konstruktif demi kemajuan organisasi, kreatif dan inovatif dalam mengembangkan daya saing organisasi, dan memiliki jiwa wirausaha dalam mengelola organisasi sesuai lingkup bisnis dan berorientasi pada peningkatan kompetensi siswa.

Adapun prestasi yang pernah diraih oleh SMK Negeri 1 Makassar sampai saat ini adalah:

- 1) Telah melaksanakan praktek industri di berbagai kantor di Sulsel
- 2) Juara ACE'X II antar SMK se Sulsel, Juara 1 (2006)
- 3) Juara LKS siswa tingkat propinsi bidang keahlian akuntansi, Juara I sekretaris (2010)

- 4) Juara LKS tingkat nasional bidang keahlian sekretaris, Juara 3 sekretaris (2011)

d. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi SMK Negeri 1 Makassar dapat dilihat pada lampiran

e. Tujuan Program Keahlian Diklat

Adapun program-program yang dimiliki oleh SMK Negeri 1 Makassar adalah sebagai berikut:

1) Akutansi

Membekali peserta didik dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap agar kompeten dengan melaksanakan pekerjaan di lingkup Pencatatan transaksi dan penyelesaian siklus Akutansi Keuangan serta melaksanakan pekerjaan akuntansi di lingkup perusahaan.

2) Administrasi Perkantoran

Membekali peserta didik dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap agar kompeten dengan menangani dan mengerjakan pekerjaan administrasi kantor, mengagenda surat masuk dan surat keluar, menangani pengetikan dokumen kantor, menangani pendistribusian surat masuk, serta mengorganisir pelayanan penerimaan telepon dengan baik dan benar.

3) Pemasaran

Membekali peserta didik dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap agar kompeten dengan mengukur dan membuat teknik

pemasaran, memilih bahan jualan dan harga terjangkau, menyiapkan macam-macam barang dengan dagangan, membungkus barang dagangan sesuai desain, serta mengelola usaha di bidang industri.

f. Sistem pembelajaran

Sistem pembelajaran yang diterapkan pada SMK Negeri 1 Makassar adalah dengan semi *block system* berpendekatan *Competency Based Training* yang bersesuaian dengan kurikulum spectrum baru. Adapun langkah-langkah pembelajaran sistem semi blok pada SMK Negeri 1 Makassar dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengadakan bedah kurikulum dengan industri untuk melakukan pemetaan dan membuat kurikulum implementatif sesuai kebutuhan industri.
- 2) Menyusun materi pembelajaran
- 3) Membuat alokasi jam pembelajaran teori umum normative/adaptif dan produktif
- 4) Menempatkan instruktur pada area/ruangan sesuai dengan kompetensinya masing-masing
- 5) Membagi peserta diklat tiap tingkat
- 6) Kelompok peserta diklat di area praktek dibagi menurut kelompok
- 7) Mengatur siklus pembelajaran pada tiap-tiap kelompok praktek yang dibimbing oleh instruktur.

g. Tugas dan Fungsi Wakil Kepala Sekolah

Membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam:

- a) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan
- b) Pengorganisasian
- c) Pengarahan
- d) Ketenagaan
- e) Pengkoordinasian
- f) Pengawasan
- g) Penilaian
- h) Identifikasi dan pengumpulan data
- i) Mewakili Kepala Sekolah untuk menghadiri rapat khususnya yang berkaitan dengan masalah pendidikan
- j) Membuat laporan secara berkala

Adapun beberapa tugas para wakil kepala sekolah pada bidang masing :

1) Tugas pokok dan fungsi Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam:

- a) Menyusun program pengajaran
- b) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan
- c) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran
- d) Menyusun jadwal evaluasi belajar dan pelaksanaan ujian akhir
- e) Menerapkan kriteria persyaratan kenaikan kelas dan ketamatan
- f) Mengatur jadwal penerimaan rapor dan STTB

- g) Mengkoordinasikan, menyusun dan mengarahkan penyusunan kelengkapan mengajar
- h) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan
- i) Mengatur pengembangan MGMP/MGBP dan koordinator mata pelajaran
- j) Melakukan supervisi administrasi akademis
- k) Melakukan pengarsipan program kurikulum
- l) Penyusunan laporan secara berkala

2) Tugas Pokok dan Fungsi Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan.

Membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam:

- a) Menyusun program pembinaan kesiswaan (OSIS), meliputi: Kepramukaan, PMR, KIR, UKS, PKS, Paskibraka, pesantren kilat
- b) Melaksanakan bimbingan, pengarahan dan pengendalian kegiatan kesiswaan/OSIS dalam rangka
- c) menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah serta pemilihan pengurus OSIS
- d) Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi
- e) Menyusun jadwal dan pembinaan serta secara berkala dan insidental
- f) Membina dan melaksanakan koordinasi 9 K

- g) Melaksanakan pemilihan calon siswa berprestasi dan penerima beasiswa
- h) Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah
- i) Mengatur mutasi siswa
- j) Menyusun dan membuat kepanitiaan Penerimaan Siswa Baru dan pelaksanaan MOS
- k) Menyusun dan membuat jadwal kegiatan akhir tahun sekolah
- l) Menyelenggarakan cerdas cermat dan olah raga prestasi
- m) Membuat laporan kegiatan kesiswaan secara berkala

3) Tugas Pokok dan Fungsi Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana.

Membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam:

- a) Menyusun program pengadaan sarana dan prasarana
- b) Mengkoordinasikan penggunaan sarana prasarana
- c) Pengelolaan pembiayaan alat-alat pengajaran
- d) Mengelola perawatan dan perbaikan sarana prasarana
- e) Bertanggung jawab terhadap kelengkapan data sekolah secara keseluruhan
- f) Melaksanakan pembukuan sarana dan prasarana secara rutin
- g) Menyusun laporan secara berkala

4) Tugas Pokok dan Fungsi Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas.

Membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam:

- a) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan dewan sekolah
- b) Membina hubungan antara sekolah dengan wali murid
- c) Membina pengembangan antar sekolah dengan lembaga pemerintah, dunia usaha, dan lembaga sosial lainnya
- d) Membuat dan menyusun program semua kebutuhan sekolah
- e) Koordinasi dengan semua staf untuk kelancaran kegiatan sekolah
- f) Menciptakan hubungan yang kondusif diantara warga sekolah
- g) Melakukan koordinasi dengan semua staf dan bertanggung jawab untuk mewujudkan 9 K
- h) Menyusun program kegiatan bakti sosial, karya wisata, dan pameran hasil pendidikan (gebyar pendidikan)
- i) Mewakili Kepala Sekolah apabila berhalangan untuk mnghadiri rapat masalah-masalah yang bersifat umum
- j) Menyusun laporan secara berkala

2. Analisis Data

Data dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan Instrumen penelitian yang peneliti lakukan pada informan baik itu berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data ini meliputi empat variabel, yaitu: 1) Memberikan kepercayaan penuh, 2) Kurangnya pemberian motivasi, 3) Kurangnya pemberian pengarahan, dan 4) tingkat kematangan bawahan yang tinggi. Berikut adalah penjabaran dari analisis data tersebut:

a. Memberikan kepercayaan penuh

Seorang pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Dari observasi selama penelitian yang dilakukan oleh peneliti, bahwa pemberian kepercayaan penuh yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap wakil kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, diberikan secara penuh tanpa adanya keraguan tentunya hal ini dapat diketahui dari cara wakil kepala sekolah dalam menyelesaikan tugasnya/bekerja secara profesional dan dapat mengatasi masalahnya sendiri, dikarenakan para wakil kepala sekolah sangat profesional, tidak perlu diarahkan maupun diawasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka masing. Dan kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh dikarenakan agar wakil kepala sekolah dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan mereka.

Kinerja wakil kepala sekolah dapat dikatakan profesional karena tanpa diarahkan atau diawasi, mereka akan mengerjakan tugas yang diberikan. Sama halnya dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, walaupun diberikan kepercayaan penuh namun para wakil kepala sekolah juga harus berkoordinasi atas tugas yang diberikan kepada kepala sekolah.

Terkait pemberian kepercayaan penuh para wakil kepala sekolah dengan kompak mengatakan bahwa mereka diberikan kepercayaan penuh dalam melakukan tugasnya dikarenakan mereka dapat bekerja dengan sangat

professional. Salah satu informan wakil kepala sekolah bidang kurikulum mengatakan:

“Iya. Karena saya menerimanya dengan penuh tanggung jawab”.

Sama halnya dengan wakil kepala sekolah, mengatakan:

“Tentu saja. kalau tidak saya mungkin tidak diangkat sebagai wakil kepala sekolah.”

Sejalan dengan para wakil kepala sekolah, kepala sekolah pun mengatakan bahwa:

“Tentu saja saya memberikan kepercayaan penuh kepada para wakil saya karena jika mereka diberi kepercayaan penuh dalam mengerjakan tugasnya, mereka akan bekerja tanpa ada beban sama sekali dan senantiasa bekerja dengan baik tanpa ada keraguan sama sekali. saya memberikan kepercayaan penuh kepada para wakil saya karena mereka adalah orang-orang yang saya pilih yang memiliki kemampuan mengerjakan tugas dan tanggung jawab serta mencari solusi yang baik dalam menyelesaikan permasalahan serta kemamuan yang besar dalam bekerja, yakin dengan apa yang dikerjakan sekarang dan professional dalam melaksanakan tugas yang diberikan Walaupun begitu saya tetap mengawasi mereka dalam melakukan pekerjaan mereka karena itu sudah tugas saja sebagai kepala sekolah. (WH, Wawancara tanggal 24 Maret Pukul 11.23).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam hal pemberian kepercayaan penuh kepada bawahan, dalam hal membantu kepala sekolah dan menjalankan tugas tiap masing-masing wakil kepala sekolah, kepala sekolah memberikan kepercayaan yang penuh kepada wakilnya akan tetapi tetap berkoordinasi kepada kepala sekolah baik itu tentang masalah dalam melaksanakan tugas ataupun hasil yang telah dikerjakan oleh wakilnya.

b. Kurangnya Pemberian Motivasi dan Arahan

Dalam menjalankan tugas yang diberikan kepala sekolah, para wakilnya menjalankan tugas mereka walau ada atau tidak adanya pemberian Motivasi/support oleh kepala sekolah dikarenakan para wakil kepala sekolah bekerja dengan professional. itu dikarenakan mereka dapat bekerja dengan ada atau tanpa adanya motivasi karena mereka sudah bisa menyelesaikan masalah yang dihadapi saat bekerja.

Seperti yang dikatakan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum:

“Saya bukan bawahan yang harus dimotivasi dalam bekerja. Yang penting saya sudah menyelesaikan tugas saya dengan baik. Karena untuk sejauh ini tidak ada masalah yang saya hadapi untuk diberikan motivasi oleh kepala sekolah”.(BR, Wawancara tanggal 3 Maret Pukul 10.20).

Ini juga disampaikan oleh salah satu informan wakil kepala sekolah:

“Terkadang. Karena Bapak Kepala Sekolah juga sibuk, dan saya juga sibuk sekali karena banyaknya tugas yang saya terima. kalau dibidang sarana dan Prasarana itu masih banyak masalah yang terjadi karena kita bisa liat sendiri bahwa masih banyak kebutuhan SMK Negeri 1 Makassar dalam hal sarana dan prsarana, jadi kalau masukan saya mungkin perlukan sekali.”(NS, Wawancara tanggal 3 Maret Pukul 12.00).

Hampir berbanding terbalik dengan yang disampaikan oleh wakil kepala sekolah, sedangkan Kepala sekolah, mengatakan bahwa:

“saya tetap memberikan motivasi akan tetapi jarang, karena wakil kepala sekolah yang saya berikan tugas rata-rata bisa mengatasi masalah mereka sendiri tanpa adanya komando sekalipun. Saya masih akan tetap memberikan motivasi/support jika wakil kepala sekolah mengalami kesulitan atau masalah berat dalam menjalankan tugas yang diberikan.” (WH, Wawancara tanggal 24 Maret Pukul 11.23).

Jadi, dalam hal kurang pemberian motivasi/support, kepala sekolah terkadang memberikan motivasi apabila masalah yang dihadapi wakilnya itu sangat sulit akan tetapi semua wakil kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas dan masalah mereka sendiri dalam bekerja dengan baik.

Walaupun sebenarnya mereka dapat bekerja tanpa adanya motivasi ataupun arahan akan tetapi para wakil kepala sekolah ini masih berharap jika kepala sekolah dapat membantu memberikan arahan maupun motivasi yang baik, agar kinerja mereka baik itu sebagai wakil kepala sekolah maupun tenaga pendidik semakin maksimal. Garis komando/koordinasi antara wakil dan kepala sekolah bukan hanya menjadi sebagai garis biasa saja yang hanya untuk mengkoordinasikan semua tugas yang ditanggung masing-masing wakil kepala sekolah akan tetapi dapat memberikan masukan dan arahan yang baik dan berarti agar SMK Negeri 1 Makassar lebih baik lagi ke depannya.

Sedangkan terkait dengan kepala sekolah kurang memberikan pengarahan itu dikarenakan tingkat kemampuan bawahan atau para wakil kepala sekolah yang tinggi. Ini dapat diketahui dalam pembahasan yang telah di jelaskan sebelumnya. Dalam hal membantu kepala sekolah, para wakil kepala sekolah kerap kali mendapatkan masalah dalam pekerjaannya, dan mereka dapat mengatasi masalah tersebut walaupun kepala sekolah kurang memberikan pengarahan kepada wakilnya. Akan tetapi menurut kepala sekolah (Wawancara tanggal 24 Maret Pukul 11.23) para wakil kepala sekolah tetap harus melapor apabila mengalami masalah.

Seperti halnya yang disampaikan oleh salah satu informan yaitu wakil kepala sekolah bagian humas, mengatakan bahwa:

“Jika dapat diselesaikan sendiri masalahnya maka saya akan menyelesaikannya sendiri. Akan tetapi bila mengalami masalah sulit dan saya tetap harus mengkoordinasikanya kepada kepala sekolah. Misalnya saja masalah yang baru-baru ini bahwasanya ada salah satu kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan B yang akan datang ke sekolah untuk sosialisasi namun bertabrakan dengan jadwal perusahaan A yang telah dijadwalkan sebelum dikarenakan perusahaan B ini tidak bisa menyetujui hari yang ditentukan oleh pihak sekolah disebabkan perusahaan itu sangat sibuk. Saat itu juga saya menyelesaikan masalah ini dan saat saya ingin meminta saran kepada kepala sekolah akan tetapi kepala sekolah tidak berada di Makassar pada saat itu. Maka dengan inisiatif saya sendiri menyelesaikan masalah ini dengan cara saya meminta maaf dan menjadwalkan ulang pertemuan dengan perusahaan A, dan membiarkan perusahaan B masuk duluan untuk sosialisasi untuk siswa-siswi SMK Negeri 1 Makassar.” (JM, Wawancara tanggal 4 Maret Pukul 12.40).

Salah satu informan juga menyampaikan yaitu wakil kepala sekolah bidang kesiswaan BR, juga mengatakan:

“walaupun mengalami masalah saya dapat menyelesaikannya sendiri, walaupun begitu tetap harus ada koordinasi dengan kepala sekolah. Apabila tidak dapat diselesaikan sendiri biasanya beliau bekerja sama dengan guru bimbingan koreksi (BK) dan wali kelas”. (NS, Wawancara tanggal 3 Maret Pukul 12.00).

Dalam hal kurangnya pengarahan, dapat disimpulkan bahwa wakil kepala sekolah tanpa arahan pun mereka akan bekerja karena sudah seharusnya mereka menyelesaikan tugasnya, baik itu tugas mereka sebagai wakil kepala sekolah maupun sebagai tenaga pendidik.

c. Tingkat kematangan bawahan yang tinggi

Dalam hal ini kepala sekolah mengangkat wakil kepala sekolah untuk membantunya dalam menjalankan tugas, memiliki kriteria guru profesional dan juga memang memiliki kemampuan dan kemauan bekerja yang sangat besar,

mereka yang diangkat juga sebelumnya memiliki/menduduki jabatan-jabatan tertentu. Rata-rata yang diangkat untuk menjadi wakil kepala sekolah adalah guru yang telah bekerja lebih dua puluh tahun lamanya di sekolah itu. (Wawancara tanggal 2, 4, 16, dan 23 Maret 2015).

Seperti yang juga dikatakan oleh kepala sekolah, bahwa:

“Apabila saya sendiri sudah bekerja sudah 28 tahun sekarang saja sudah hampir pension. Saya memilih wakil kepala sekolah tidak itu sembarangan. Kriteria yang harus dimiliki oleh calon wakil kepala sekolah adalah 1) orang yang sudah lama bekerja di SMK Negeri 1 Makassar, 2) guru-guru yang tergolong profesional, 3) cekatan dalam menangani permasalahan di SMK Negeri 1 Makassar ini, 4) ahli dibidang mereka masing-masing”(WH, Wawancara tanggal 24 Maret Pukul 11.23)

Beliau mengatakan demikian, karena wakil kepala sekolah yang diangkat memang bukan hanya yang sudah lama bekerja di SMK Negeri 1 Makassar dan juga profesional akan tetapi mereka memang juga sudah ahli dibidangnya (Wawancara tanggal 24 Maret Pukul 11.23). Misalnya wakil kepala sekolah hubungan masyarakat dan industri, yang telah bekerja selama 28 tahun, seorang guru lulusan pendidikan administrasi perkantoran IKIP (yang sekarang menjadi UNM) yang mengajar mata pelajaran produktif pemasaran yang juga sudah menduduki beberapa jabatan seperti ketua jurusan pemasaran selama 8 tahun, ketua manajemen mutu selama 3 tahun, dan yang terakhir beliau menduduki wakil kepala sekolah humas dan bidang industri yang baru 1,5 tahun ini beliau menjabat serta banyaknya prestasi yang ia buat selama menjadi wakil kepala sekolah bidang humas dan industri di SMK Negeri 1 Makassar, misalnya saja dengan terjalinnya hubungan baik antara dunia industri dan SMK Negeri 1 Makassar. Salah satunya

adalah Alfamart yang berkerjasama dengan SMK Negeri 1 Makassar dan membuat Alfamart Class serta Bisnis Center SMK Negeri 1 Makassar.

Begitu pula wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana dengan sudah mengabdikan selama 25 tahun lamanya, dan sudah menduduki jabatan wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana selama 7 tahun. Dan sebelumnya guru matematika khusus perkantoran ini menduduki jabatan sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan selama 8 tahun. Jadi, dapat dikatakan bahwa dalam hal tingkat kematangan bawahan yang tinggi, itu dapat diketahui dari masa bekerjanya yang rata-rata 20 tahun lebih lamanya bekerja. Selain itu pula dapat dilihat dari prestasi bekerja atau jabatan yang pernah para wakil kepala sekolah ini dapatkan.

Jadi dalam hal tingkat kematangan bawahan yang tinggi bahwa kepala sekolah memiliki Kriteria dalam mengangkat wakil kepala sekolah misalnya saja, selain mereka adalah guru profesional, kepala sekolah juga menunjuk wakil kepala sekolah untuk membantunya rata-rata sudah bekerja selama 20 tahun lebih, dapat dikatakan bahwa mereka adalah guru-guru yang telah sangat lama bekerja di SMK Negeri 1 Makassar yang dulunya bernama SMEA Negeri 1 Ujung Pandang ini.

B. Pembahasan

Berdasarkan analisis dan reduksi data penelitian yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif berdasarkan fokus dan instrumen pertanyaan yang diajukan. Menurut Burhanuddin (1990: 136):

Untuk menghadapi orang yang memiliki tingkat perkembangan tinggi, maka gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah “gaya kepemimpinan delegasi”. Pada gaya yang terakhir ini, sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut. Mereka diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan oprasional.

Jadi, ada empat ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif yang dapat ditarik dari penjelasan tersebut: 1) pemberian kepercayaan secara penuh, 2) kurangnya pemberian motivasi dan pengarahan, dan 3) tingkat kematangan bawahan yang tinggi.

Tiga ciri-ciri tentang gaya kepemimpinan delegatif tersebut yang menjadi acuan peneliti dalam mengkaji tentang kinerja kepemimpinan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar. Sebagaimana yang telah dipaparkan pada hasil penelitian di atas, maka peneliti lebih jauh mendeskripsikan hasil penelitian tersebut secara sistematis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari pembahasan berikut:

1. Pemberian Kepercayaan Penuh kepada Bawahan

Memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan dalam menjalankan tugas yang diberikan bukanlah hal yang mudah dan begitu saja diberikan. Mereka yang diberikan kepercayaan penuh hanyalah orang-orang yang sangat berpengalaman dan professional dalam pekerjaannya. Integritas yang tinggi sangat diperlukan dalam hal ini, karena pemberian kepercayaan penuh dalam membantu kepala sekolah berarti menjadi salah satu wajah dari kepala sekolah itu sendiri yang mewakili SMK Negeri 1 makassar.

Dalam memberikan kepercayaan penuh kepada bawahnya kepala sekolah mesti yakin dalam memilih wakilnya. Bukan hanya untuk menempati jabatan itu saja akan tetapi benar-benar membantu dalam menjalankan tugas wakil kepala sekolah dan juga membina seluruh kalangan di SMK Negeri 1 makassar. Sebagai wakil kepala sekolah yang membantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dalam beberapa kegiatan seperti 1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan program pelaksanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pengarahan, 4) Ketenagaan, 5) Pengkoordinasian, 6) Pengawasan, 7) Penilaian, 8) Identifikasi dan pengumpulan data, 9) Mewakili Kepala Sekolah untuk menghadiri rapat khususnya yang berkaitan dengan masalah pendidikan, dan 10) Membuat laporan secara berkala serta mempunyai tugas dibidang mereka masing-masing.

Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut memiliki banyak masalah dan tantangan maka dari itu kepala sekolah harus memberikan kepercayaan penuh kepada para wakilnya dalam menjalankan tuganya agar mereka dapat bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa ada keraguan dan dapat menyelesaikan masalahnya. Seperti yang dikatakan kepala sekolah bahwa beliau memberikan kepercayaan penuh kepada para wakilnya tersebut karena mereka adalah orang-orang yang dipilih yang memiliki kemampuan dan kemamuan serta professional dalam melaksanakan tugas yang diberikan akan tetapi beliau juga mengatakan walaupun diberikan kepercayaan penuh namun para wakil kepala sekolah juga harus tetap berkoordinasi atas tugas yang diberikan kepada kepala sekolah.

Pada dasarnya kepala sekolah SMK Negeri 1 Makassar telah memberikan kepercayaan penuh kepada para wakil kepala sekolah akan tetapi ada baiknya jika

wakil kepala sekolah tetap berkoordinasi dengan kepala sekolah meskipun telah diberikan kepercayaan agar apabila ada masalah yang berat nantinya kepala sekolah dapat mengetahuinya dengan cepat dan dapat mengatasinya bersama-sama.

2. Kurangnya Pemberian Motivasi dan Pengarahan

Dalam hal kurangnya pemberian motivasi dan pengarahan untuk menganalisis hal ini dengan fenomena-fenomena yang terjadi di SMK Negeri 1 Makassar misalnya saja permasalahan dalam bidang sarana dan prasarana yang kurang memadai untuk dipergunakan siswa dalam proses meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dan masih banyak fenomena yang lainnya. Seharusnya kepala sekolah memberikan pengarahan dan motivasi yang lebih baik lagi dalam menanggapi masalah yang terjadi di SMK Negeri 1 Makassar.

Masalah yang terjadi itu sudah terjadi sudah sangat lama akan tetapi belum juga diatasi. Ini dikarenakan bukan karena kemampuan wakil kepala sekolah kurang akan tetapi kurangnya motivasi atau pengarahan yang berarti dari kepala sekolah karena sebenarnya wakil kepala sekolah mengerjakan tugasnya sesuai dengan kemampuannya mereka masing-masing. Akan tetapi mereka tetap mengkoordinasikan dengan kepala sekolah. Tetapi Saat mereka menghadap untuk meminta arahan ataupun mengkoordinasikan tugasnya, kepala sekolah hanya terlihat seperti menyetujui apa yang dilakukan atau yang dikerjakan oleh wakil kepala sekolahnya bukan memberikan arahnya dan motivasi yang baik.

Kurangnya motivasi dan pengarahan yang berarti inilah yang membuat kepala sekolah buta akan masalah yang masih terjadi di SMK Negeri 1 Makassar.

Hal-hal kecil yang telah dilupakan oleh kepala sekolah bahwa kesejahteraan dan kenyamanan siswa-siswi juga mesti diutamakan karena apabila itu terjadi maka harapan dan visi misi pendidikan akan terwujud dengan baik. Kepala sekolah dan wakilnya haruslah bekerja lebih baik lagi kedepannya demi mewujudkan cita-cita dari siswa-siswi SMK Negeri 1 Makassar. Maka dari itu, kepala sekolah yang memimpin harusnya menyelesaikan masalah yang ada terlebih dahulu dan memberikan motivasi yang baik dan pengarahan yang berarti bagi bawahannya bukan hanya untuk wakil kepala sekolahnya tapi juga untuk staf pegawai dan tenaga pendidik SMK Negeri 1 Makassar.

3. Tingkat Kematangan Bawahan yang Tinggi

Tingkat kematangan bawahan yang tinggi baik itu secara psikis dan operasional. Orang-orang pada tingkat ini mempunyai kemampuan dan kemauan bekerja yang besar dengan sendirinya akan bekerja tanpa adanya komando dari pimpinan karena orang-orang pada tingkat ini memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Tingkat kematangan bawahan yang tinggi tidak mudah dicapai oleh setiap orang pastinya terlebih dahulu melalui banyak tahap atau banyak pengalaman dalam bekerja untuk sampai pada tingkat yang seperti ini.

Sama halnya dengan wakil kepala sekolah yang diangkat oleh kepala sekolah memiliki tingkat kematangan yang tinggi dapat dilihat tidak hanya dari mereka adalah para guru profesional akan tetapi juga dapat dilihat dari pengalaman kerja, masa bekerja, serta jabatan yang pernah didapatkan.

Kepala sekolah mengangkat wakil kepala sekolah bukan hanya dari itu saja, akan tetapi kepala sekolah mengangkatnya karena kepala sekolah juga percaya kepada para wakilnya dan yakin dapat membantu kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas, tanggung jawab, dan masalah serta membina dan mewujudkan cita-cita SMK Negeri 1 Makassar.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya tentang penerapan gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah, maka dapat ditarik simpulan yaitu ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif kepala sekolah di SMK Negeri 1 Makassar sudah ditunjukkan ada dalam diri kepala sekolah yaitu Kepala sekolah Baik itu memberikan kepercayaan penuh kepada para wakil dalam menjalankan tugas, kurangnya pemberian motivasi dan pengarahan kepada para wakilnya yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi sebagai bawahan. Akan tetapi gaya kepemimpinan delegatif yang dimiliki oleh kepala SMK Negeri 1 Makassar ini masih kurang baik penerapannya dalam memimpin, karena masih banyaknya masalah yang ada di SMK Negeri 1 Makassar yang masih belum dapat diselesaikan dengan baik.

B. Saran

Setelah mengadakan penelitian dan menyajikan kesimpulan, maka penulis menaruh beberapa harapan yang dituangkan dalam bentuk saran sebagai berikut:

1. Mengingat tugas dan fungsi pokok para wakil kepala sekolah yang akan menjabat sebagai kepala sekolah nantinya, diharapkan agar lebih memperhatikan masalah dengan baik dan tetap saling bekerjasama serta tetap berkoodniasi kepada kepala sekolah agar SMK Negeri 1 Makassar lebih maju dan meningkat.

2. Untuk kepala sekolah SMK Negeri 1 Makassar, walaupun telah ada wakil kepala sekolah yang telah diberikan kepercayaan, tugas dan tanggung jawab untuk membantu kepala sekolah dalam mengelola SMK Negeri 1 makassar. Agar dapat diharapkan lebih memerhatikan masalah di ruang lingkup SMK Negeri 1 Makassar dengan teliti, serta dapat memberikan motivasi, inovasi dan arahan yang baik bagi seluruh lapisan masyarakat yang ada di ruang lingkup SMK Negeri 1 Makassar agar SMK Negeri 1 Makassar kedepannya lebih maju lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (1993). *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PPS HAMKA
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto. 2008. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Griffin, Ricky. 2002. *Manajemen Jildid 2 Edisi* . Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Ricky. Ebert, Ronald. 2007. *Bisnis, Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, malayu S.P.. 2009. *manajemen sumber daya manusia edisi revisi*.jakarta:PT Bumi Askara.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Indrafachrudi, Soekanto. 1994. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kayo, Katib Pahlawan. 2005. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: AMZAH.
- Nawawi H. Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Meloeng, Lexy J. 2010. *Metodologi penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja: Rosdakarya.
- Moeliono, 1993. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Menyusun Rencana Pembangunan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Siagian, Sondang. 1996. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. ANDI.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- _____. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

_____. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Tjiptono F, Anasta, D. 2002. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Wahyosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.

Sumber Lain

<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=114102&val=5222>. diambil pada tgl 9 januari 2015 jam 10.36

[http://file.upi.edu/direktori/JURNAL/PENDIDIKANDASAR/Vol. V No. 7April 2007/pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja.pdf](http://file.upi.edu/direktori/JURNAL/PENDIDIKANDASAR/Vol. V No. 7April 2007/pengaruh%20kepemimpinan%20kepala%20sekolah%20dan%20kinerja.pdf) diambil pada tgl 9 januari 2015 jam 10.36

<http://roseni-mystory.blogspot.com/2011/03/pengaruh-gaya-kepemimpinan-delegatif.html> diambil pada tgl 14 februari 2015 jam 11.00

<http://www.sekolah-widya.com/peraturan-ywp/tugas-dan-fungsi-pokok-wakil-kepala-sekolah/> diambil pada tgl 16 febuari 2015 jam 09.30

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1 : Halaman depan SMK Negeri 1 Makassar



Gambar 2 : Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan yang sedang berkoordinasi tentang masalah beasiswa dengan Kepala Sekolah



Gambar 3 : Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas dan Industri



Gambar 4 : Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang sarana dan Prasaran



Gambar 5 : Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan



Gambar 6 : Wakil Kepala Sekolah bidang kesiswaan dengan sigap saat menangani para siswa yang melanggar ini adalah salah satu bukti dari kemampuan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dalam menangani siswa

RIWAYAT HIDUP



JUMRIANI, lahir di Ujung Pandang pada tanggal 29 Januari 1992. Peneliti adalah anak kedua dari dua belas bersaudara, yang merupakan anak dari pasangan Abdullah dg. Bundu dan Syamsiah A. dg. Mami.

Peneliti memulai pendidikan formal pada tahun 1998 di SD Rama Sejahtera Diakui Makassar dan berhasil menyelesaikan sekolah dasar pada tahun 2005. Setelah tamat di SD, peneliti melanjutkan pendidikan ke SMP Tut Wuri Handayani Diakui Makassar dan tamat pada tahun 2008. Kemudian pada tahun yang sama, peneliti melanjutkan pendidikan di SMK Negeri 1 Makassar dan tamat pada tahun 2011. Pada tahun 2011, peneliti melanjutkan pendidikan ke Perguruan tinggi dan daftar sebagai mahasiswa Universitas Negeri Makassar pada Fakultas Ilmu Sosial, Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran melalui Jalur PMDK A.